

## ANALISIS MOTIVASI KERJA DOKTER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KABUPATEN KEPULAUAN SULA

### *Analysis of Work Motivation of the Civil Servant Physicians in Sula Islands District*

**Dahyar Masuku**

Rumah Sakit Umum Daerah Sanana Kabupaten Kepulauan Sula  
(akkfkm70@yahoo.com)

#### ABSTRAK

Motivasi adalah alasan, dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia melakukan sesuatu. Motivasi dokter dapat di pengaruhi oleh faktor kondisi kerja, hubungan interpersonal, bayaran dan kebijakan organisasi. Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah menganalisa motivasi kerja dokter Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Jumlah informan dalam penelitian ini adalah 10 orang yang terdiri dari 6 orang informan yang digali motivasi kerjanya, 2 orang bendahara dan 2 orang pimpinan instansi yaitu direktur rumah sakit dan kepala dinas kesehatan. Hasil penelitian ini menunjukkan, informan menganggap bahwa lingkungan kerjanya sudah aman dan nyaman. Penghasilan yang diterima telah mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari. Pegawai juga tidak berpartisipasi langsung dalam penyusunan program kerja. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa lingkungan kerja dokter PNS sudah aman dan nyaman begitu juga dengan penerimaan dan kerjasama dengan rekan kerjanya. Penghasilan yang diterima oleh dokter PNS telah mencukupi kebutuhan hidup.

**Kata kunci:** Motivasi kerja, kondisi kerja, hubungan interpersonal

#### ABSTRACT

*Motivation is a reason or a drive in oneself that causes people to do something. Physicians' motivation can be influenced by working conditions, interpersonal relations, wage and organization policy. The aim of this study is to analyze the motivation of civil servant physicians. This study implemented the qualitative research method by using purposive sampling technique. There were 10 respondents which consisted of 6 respondents whose work motivation were analyzed, 2 treasurers and 2 section heads which were the hospital director and head of the health department. Results of this study show that the respondents considered their work environment as already safe and comfortable. In addition, their income was already sufficient for their living costs. This study also found that civil servants did not directly participate in the work program preparations. In conclusion, the work environment of civil servant physicians were already safe and comfortable, which was also the same for acceptance and cooperation of coworkers, as well as the civil servant physician' income that was deemed as sufficient for their living costs.*

**Keywords:** Work motivation, working conditions, interpersonal relationships

## PENDAHULUAN

Kekurangan tenaga dokter saat ini sangat dirasakan oleh masyarakat di Kabupaten Kepulauan Sula Provinsi Maluku Utara. Dilihat dari ketika mereka sakit dan ingin berobat ke fasilitas pelayanan kesehatan seperti puskesmas tetapi tidak ada tenaga dokter di puskesmas tersebut, lebih memperhatikan lagi bila pasien dalam keadaan gawat (*emergency*) atau Kejadian Luar Biasa (KLB) di salah satu desa/kecamatan yang letaknya jauh dari ibukota kabupaten, mereka harus merujuk ke ibukota kabupaten, sedangkan perjalanan dari desa/kecamatan ke ibu kota kabupaten harus ditempuh melalui lautan dan membutuhkan waktu dan biaya yang banyak. Kondisi ini menjadi lebih sulit jika cuaca tidak bersahabat.

Secara geografis, Kabupaten Kepulauan Sula adalah daerah kepulauan yang terdiri dari tiga pulau yaitu Pulau Sula, Pulau Mangoli, dan Pulau Taliabu dengan jumlah penduduk sebanyak 135.719 jiwa. Satu daerah dan daerah lain hanya dapat dijangkau dengan menggunakan transportasi laut. Untuk memotivasi dokter, pemerintah menyediakan insentif perbulan sebesar Rp5.882,500,00 kepada dokter umum sedangkan dokter spesialis diberikan insentif perbulan sebesar Rp17.700.000,00 berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kepulauan Sula Nomor. SK.114.KPTS.08/KS/2010. Upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah hingga saat ini belum membuahkan hasil yang optimal, oleh karena banyak puskesmas yang tidak ada tenaga dokter.<sup>1</sup>

Dari data profil Dinas Kesehatan Kabupaten Kepulauan Sula tahun 2012, sarana dan prasarana kesehatan yang dimiliki Kabupaten Kepulauan Sula adalah 1 unit rumah sakit milik pemerintah daerah sebagai rumah sakit rujukan satu-satunya, 14 unit puskesmas, 30 pusku, dan 17 polindes, dengan jumlah dokter spesialis 1 orang, dokter umum 17 orang dan dokter gigi sebanyak 3 orang, angka ini belum mencapai standar nasional yaitu 40 per 100.000 penduduk, untuk dokter ahli, dokter umum maupun dokter gigi.<sup>1</sup>

Data primer Dinas Kesehatan Kabupaten Kepulauan Sula tahun 2012, diperoleh informasi bahwa, pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2012, tercatat 2 orang dokter umum PNS telah diberhentikan oleh pemerintah daerah oleh kare-

na tidak melaksanakan tugas sebagai PNS selama lebih dari satu tahun dan di tahun 2012 terdapat 6 orang dokter umum PNS sedang melanjutkan pendidikan dokter spesialis, satu orang diantaranya enggan untuk kembali bertugas di Kabupaten Kepulauan Sula, sehingga jumlah tenaga dokter umum PNS saat ini adalah sebanyak 8 orang yang tersebar di wilayah Kabupaten Kepulauan Sula.<sup>1</sup> Adapun tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah menganalisa motivasi kerja dokter pegawai negeri sipil di Kabupaten Kepulauan Sula.

## BAHAN DAN METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yang dimaksud untuk mendapatkan informasi tentang motivasi kerja dokter PNS dari segi kondisi kerja, hubungan interpersonal, bayaran/upah dan kebijakan organisasi di Kabupaten Kepulauan Sula. Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Kepulauan Sula Provinsi Maluku Utara dengan alasan kurangnya tenaga dokter PNS yang bertugas di daerah tersebut. Informan dalam penelitian ini adalah dokter PNS yang bertugas di wilayah Kabupaten Kepulauan Sula. Selain informan, dalam penelitian ini diambil subjek lain sebagai informan kunci. Informan kunci yaitu kepala dinas kesehatan. Penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yakni pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dan observasi terhadap objek yang diteliti, sedangkan data sekunder diperoleh melalui sumber dokumen atau laporan-laporan tertulis lainnya. Pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengolahan data secara manual dengan teknik analisis data kualitatif, yaitu mengelompokkan hasil wawancara dan pengamatan lapangan dan dilakukan *content analysis* selanjutnya data disajikan dalam bentuk narasi. Untuk menjamin kredibilitas data, maka dilakukan triangulasi.

## HASIL

Lingkungan kerja yang baik dan nyaman telah dirasakan oleh dokter PNS. Berikut hasil

wawancaranya:

*"Lingkungan kerja ya selama ini baik-baik saja. Alhamdulillah, misalnya kerjasama yang baik dengan perawat. Sesama dokter juga"*

(RA, 31 tahun, 18 Februari 2013)

Hal yang sama juga disampaikan oleh informan berikut, bahwa lingkungan kerja yang nyaman disertai dengan ketersediaan sumberdaya dan sarana yang seadanya. Berikut hasil wawancaranya:

*"Kalau lingkungan kerja, sejauh ini menurut saya eee bisa dibilang cukup nyaman sih kalau lingkungan kerja, karna memang di daerah seperti ini dengan sumber daya yang seadanya dan sarana yang seadanya juga suda lumayan"*

(AH, 27 tahun, 08 Februari 2013)

Terdapat pula informasi dari informan bahwa sarana yang ada saat ini, sudah memadai. Berikut hasil wawancaranya:

*"Kalau di daerah seperti ini sudah lumayan lengkap, sebenarnya sih kalau bisa masih ada yang harus ditambah, dari pemeriksaan laboraturium, cuma kan dari segi penggunaannya juga kan disini belum ada spesialistik jadi kan terkadang ee sesuatu yang lengkap tanpa ditunjang oleh tenaga juga mubajir"*

(AH, 27 tahun , 08 Februari 2013)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dokter PNS, bahwa hubungan interpersonal dokter PNS dilingkungan kerjanya baik, berikut hasil wawancaranya:

*"Sebenarnya bagus juga, dengan bawahan, dengan atasan, dengan teman sejawat bagus"*

(MM, 31 tahun, 08 Februari 2013)

Menurut informan, telah terjalin kerja sama yang baik antara dokter dengan perawat dalam memeriksa pasien, sebagaimana hasil wawancara berikut:

*"...Kalau saya sih baik-baik saja, kalau ada pasien masuk ya biasanya dokter juga ndak terlalu stan bay di UDG to, eeee biasanya perawat yang langsung tangani*

*dulu ee kemudian dokter nya dihubungi baru kita turun nanti perawatnya langsung bilang ini bagaimana dok, kita tinggal periksa dulu baru ini to. ...kalau menurut kita sudah bagus, apalagi kalau di UGD to,, mereka sudah lincah-lincah, di poli lumayan sudah bagus sekarang, sudah ada perubahan"*

(SM, 31 tahun, 08 Februari 2013)

Menurut informan permasalahan terkait dengan penerimaan oleh masyarakat masih ditemukan adanya perbedaan budaya. Berikut hasil wawancaranya:

*"Ee perbedaan budaya pastilah, ada perbedaan budaya, sebenarnya orang-orang disini baik cuman terkadang susah untuk diberitahu karena mungkin apa faktor kekeluargaan, tingkat kekeluargaan yang tinggi, misalnya mereka datang mengntar pasien, kita maunya kan dokter memeriksa dulu pasien baru mereka masuk, ini tidak mereka maunya tau apa yang kita periksa apa sakitnya pasien ini begitu, aturannya dalam dunia kedokteran itu maksudnya bukan dalam dunia kedokteran periksa pasien cuma satu orang atau dua orang yang mengamankan ini tidak, mereka susah untuk diberitahu tapi pada dasarnya mereka baik-baik semuanya"*

(RA, 31 tahun, 18 Februari 2013)

Menurut informan pembayaran gaji kepada dokter PNS setiap bulannya sudah berjalan lancar yang mereka dapat terima melalui rekening. Berikut hasil wawancaranya:

*"Lancar... setiap bulan, awal bulan, langsung masuk rekening to, tanggal-tanggal lima sekitar itu"*

(SM, 31 tahun, 08 Februari 2013)

Adapun menurut informan bendahara RSU proses penerimaan gaji kepada dokter PNS itu sudah berjalan lancar. Berikut hasil wawancaranya:

*"Proses kelancaran gajinya itu pertama ee kita mengajukan pada keuangan, bikin permintaan pada keuangan setelah itu gaji diproses, gajinya biasa itu dibawah tanggal lima, tanggal dua sampai tanggal lima lah itu kelancarannya, kalau pun ada keterlambatan itu dibawah tanggal sepuluh"*

(KA, 25 tahun, 14 Februari 2013)

Terkait dengan kesesuaian gaji dan tunjangan yang mereka terima setiap bulan sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya, berikut hasil wawancaranya:

*"Ooo sangat mencukupi kalau kita, berlebih malah"*

(SM, 31 tahun, 08 Februari 2013)

Dari hasil telaah dokumentasi menunjukkan bahwa jumlah penghasilan dokter pegawai negeri sipil yang terdiri dari gaji PNS, insentif, dan jasa medis per bulan adalah sekitar Rp9.000.000,00 (sembilan juta rupiah).

Jumlah insentif yang diterima bersih oleh dokter PNS setiap bulannya sebanyak 5,4 juta dan kemungkinan jumlah insentif ini akan naik, berikut hasil wawancaranya:

*"Kalau sekarang ini lima tujuh setengah, potong pajak, bersihnya lima koma empat, insentif daerah itu, surat keputusannya kalau kita tidak tau sampai disitu, tapi katanya mau naik per januari ini, katanya sih dari bendahara belum ada dasar hukumnya sih, SK Bupati"*

(MM, 34 tahun, 04 Februari 2013)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh informan bendahara RSUD jumlah insentif yang diterima sebanyak Rp5.750.000,00 yang akan dikenakan potongan pajak sesuai dengan golongan masing-masing dokter, berikut hasil wawancaranya:

*"Setiap bulannya kita bayar senilai lima juta tujuh ratus lima puluh, itu belum termasuk pajak kalau pajak potongan untuk golongan tiga itu sekitar lima persen, golongan empat lima belas persen berdasarkan pph pasal 21 dasar pembiaannya kita mengacu pada keputusan bupati, itu dasar pembayarannya Nomor 01.1/KPTS.01/KS/2012 tentang tunjangan penghasilan berdasarkan kelangkaan profesi"*

(KA, 25 tahun, 14 Februari 2013)

Hal senada juga diungkapkan oleh direktur RSUD bahwa rencananya ada kenaikan insentif tenaga dokter, dilihat dari kemampuan keuangan daerah dan kemampuan rumah sakit, berikut hasil

wawancaranya:

*"ya memang kita liat rencana kenaikan itu ada tetapi kita sesuaikan dengan anggaran, terus dengan pemasukan untuk rumah sakit apa semua, jadi perhitungkan disitu, jadi seperti insentif yang ada di dokter, dokter itu kan ada gaji pokoknya ada insentif itu berdasarkan kemampuan daerah. Insya Allah mudah-mudahan kita bisa sesuaikan dengan...iya dilihat juga kemampuan itu tadi kemampuan daerah, kemampuan rumah sakit, karna kita rumah sakit kan ada PAD juga, ee apa kebutuhan rumah sakit dari situlah kita perhitungkan"*

(SA, 49 tahun, 14 Februari 2013)

Menurut pemaparan dari bendahara dinas kesehatan pembayaran insentif dokter berdasarkan pada SK bupati yang pembayaran insentifnya disesuaikan dengan pembagian wilayahnya, yaitu wilayah kategori biasa, wilayah kategori terpendek dan wilayah kategori sangat terpendek, berikut hasil wawancaranya:

*"pembayaran bagi insentif dokter ini kami mengambil dasar dari SK Bupati yaitu dengan nomor 114/KPTS.08/KS/2010, yaitu ee sesuai dengan jumlah dari pembagian wilayah, ee yaitu pembagian wilayah untuk insentif dokter ini dibagi dalam tiga kategori, yaitu kategori, biasa, kategori sangat terpendek dan kategori terpendek jadi pembayaran gaji ini sesuai dengan tingkat kesulitan dari daerah jangkauan tempat tugas dokter tersebut"*

(MK, 24 tahun, 13 Februari 2013)

Hal yang sama kembali dipertegas oleh kepala dinas, berikut hasil wawancaranya:

*"ee yang kita kehendaki memang sebenarnya, seharusnya setiap bulan, namun kalau setiap bulan ada pertimbangan bahwa kalau dokter yang tugas, jauh dari sini, itu kan setiap saat dia harus kembali maka memang protap dari perbendaharaan daerah itu kan per triwulan, jadi sebenarnya yang ditentukan itu bukan dari dinas, tapi kita mengikuti aturan mainnya disana sehingga memang ee pemberian tunjangan ini per tiga bulan"*

(M.MT, 48 tahun, 11 Februari 2013)

Keterlibatan dokter dalam penyusunan program kerja tidak pernah ada dalam penyusu-

nan program kerja sebagaimana penuturan informan berikut:

*“Ooo selama ini tak pernah begitu, seng pernah ada permintaan atau ada permintaan dari dinas untuk puskesmas masukan, usulan apa gitu jarang, tidak ada sama sekali terakhir tahun lalu ka yang diminta masukan permintaan meubulair saja, tapi kalau bilang usulan program tar pernah ada”*

(IS, 30 tahun, 02 Februari 2013)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh informan, menurutnya dokter tidak pernah dilibatkan dalam penyusunan program kerja. Berikut hasil wawancaranya:

*“Jarang sih, libatkan orang-orang manajemen saja. ...program juga nda, komite etik, tidak pernah, harusnya sih komite-komite itu lebih banyak diberdayakan to, ada komite medik, komite etik, pengawas interen itukan semua ada, dan mereka punya tugas jelas sebenarnya, walaupun dia diluar struktur to, kalau kita diajak kitakan pasti, kita nda mungkin juga cawecawe (kerasa brusu begitu)”*

(MM, 34 tahun, 04 Februari 2013)

Namun, hal yang berbeda diungkapkan oleh pihak direktur rumah sakit, berikut hasil wawancaranya:

*“Ya kalau untuk penyusunan program semua dilibatkan, jadi program sebelum masuk tahun anggaran baru itu kita ambil dari ruangan-ruangan, apa yang dibutuhkan, terus masukan-masukan mereka disampaikan ke kepala ruangan, kepala ruangan mengajukan ke atas kita rapat bersama baru dibicarakan berdasarkan diskusi itu kita ajukan ke renja”*

(SA, 49 tahun, 14 Februari 2013)

Menurut kepala dinas kesehatan setiap tahun dilakukan rapat kerja kesehatan daerah, pada rapat ini pihak puskesmas diminta untuk menyampaikan masukan-masukan berkaitan dengan penyediaan tenaga, penyediaan sarana dan prasarana dan kelengkapan manajemen, berikut hasil wawancaranya:

*“Setiap tahunkan ada rapat kerja kesehatan daerah nah kesempatan itu yang*

*dipergunakan oleh puskesmas untuk masukan rencana kebutuhan dari puskesmas, yang jelas bahwa kalau program inti, program utama dalam pelayanan itu sudah baku, nah yang dari puskesmas ini adalah usulan-usulan yang berkaitan dengan pengembangan apakah itu penyediaan tenaga, penyediaan sarana dan prasarana, kemudian kelengkapan-kelengkapan manajemen nah itu yang diusulkan”*

(M.MT, 48 tahun, 11 Februari 2013)

Menurut direktur rumah sakit pelaksanaan kebijakan pimpinan disesuaikan dengan tupoksi, kemampuan/keahlian dan kesesuaian bidangnya, berikut hasil wawancara:

*“Ya kita berdasar dengan tupoksinya dan kemampuan orang tersebut, kalau memang kemampuannya cocok, sesuai dengan bidangnya, kita distribusikan sesuai dengan keahliannya, kalau dia keperawatan, perawat yang dimana, kalau dia bidan, bidan yang mana, umurnya tentu kita lihat juga, kita juga melihat beban kerjanya, kalau masih muda-muda ya ditambah beban kerjanya kalau suda tua suda berkehuarga banyak kita mungkin lebih fleksibel sedikit”*

(SA, 49 Thn, 14 Februari 2013)

## PEMBAHASAN

Kondisi kerja dokter PNS, dapat ditinjau dari lingkungan tempat kerja, kelengkapan sarana dan prasarana, keamanan dan kenyamanan kerja serta beban kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, informan menganggap bahwa lingkungan kerjanya sudah aman dan nyaman dengan keterbatasan fasilitas sarana pelayanan kesehatan yang tersedia. Namun demikian, beberapa informan menganggap kalau beban kerjanya masih berat karena terbatasnya sumberdaya manusia, seperti tidak tersedianya dokter spesialis sehingga dokter umum harus memegang peran ganda di rumah sakit. Lingkungan kerja yang tidak ditunjang dengan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai, kondisi ruangan yang nyaman disertai dengan beban kerja yang berat, sangat berdampak pada menurunnya motivasi kerja dokter.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Lubis menunjukkan kondisi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dokter, hal ini dapat dijelaskan bahwa kinerja tersebut dapat

dipengaruhi oleh kondisi kerja yang menyebabkan ketidaknyamanan pada waktu memeriksa pasien untuk itu diharapkan manajemen rumah sakit, sarana dan prasarana yang diperlukan dokter dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat lebih termotivasi dan dapat menghasilkan kinerja sesuai yang diharapkan.<sup>2</sup>

Salah satu faktor pendukung untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah kelengkapan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan. Sarana pelayanan yang dimaksud adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan.<sup>3</sup>

Hasil penelitian Kuan, Bat, Aun, dan Yahya membuktikan bahwa beban kerja yang lebih berpengaruh pada motivasi kerja.<sup>4,5,6,7</sup> Selanjutnya, penelitian Widjaja menemukan bahwa beban pekerjaan yang terlalu sulit untuk dikerjakan dan teknologi yang tidak menunjang untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja dokter.<sup>8</sup>

Motivasi dokter dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya juga dipengaruhi oleh hubungan interpersonal, yaitu penerimaan oleh rekan kerja, kerjasama, dan penerimaan oleh masyarakat. Penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum informan menganggap bahwa penerimaan dan kerjasama dengan rekan kerjanya telah berjalan dengan baik termasuk juga dalam penyelesaian masalah yang dihadapi dalam melayani pasien. Begitu juga dengan penerimaan masyarakat, walaupun ada perbedaan budaya masyarakat setempat, sehingga dapat mengganggu dokter dalam melaksanakan tugas.

Menurut Gibson, dukungan sosial dari rekan sekerja diperlukan bagi setiap karyawan. Rekan sekerja yang dapat menciptakan situasi bersahabat dan mendukung akan menciptakan kenyamanan bekerja yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan berujung pada kepuasan kerja.<sup>9</sup> Hasil penelitian Hapsoro kesediaan untuk bekerja sama dengan pegawai lain, sanggup menyelesaikan konflik dan memberikan dukungan pada rekan kerja.<sup>10</sup>

Motivasi kerja dokter juga dapat dipengaruhi oleh bayaran/upah kerja yang diterimanya meliputi kelancaran pembayaran gaji setiap bu-

lan, kesesuaian gaji/insentif dengan kebutuhan/keperluan sehari-hari, penerapan pembayaran gaji/insentif, jumlah insentif yang dibayarkan, kelancaran pembayaran insentif, kesesuaian antara beban kerja dengan insentif yang dibayarkan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penghasilan yang diterima oleh dokter PNS di Kabupaten Kepulauan Sula selama sebulan telah mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari dan sesuai dengan beban kerjanya. Terdapat perbedaan insentif yang diterima oleh dokter PNS yang bekerja di lingkungan dinas kesehatan dan di rumah sakit. Informan juga menganggap bahwa pembayaran gaji bagi pegawai telah berjalan dengan lancar, meskipun belum tepat waktu pembayaran gaji/insentif karena disesuaikan dengan mekanisme pembayaran gaji/insentif yang berlaku pada keuangan daerah. Selain itu, dukungan dan perhatian dari unsur manajemen terhadap insentif yang diterima dokter PNS sangat besar dilihat dari perubahan kenaikan pembayaran insentif dokter PNS dari tahun ke tahun.

Hasil penelitian Lubis menunjukkan bahwa pegawai merasa penghasilan yang diterima sudah mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup. Mereka juga menyadari bahwa besarnya penghasilan yang diterima bergantung pada golongan kepegawaian tiap pegawai. Hanya saja sistem penggajian yang diterapkan masih dianggap kurang baik karena kurang transparan sehingga dapat menimbulkan kecurigaan antar sesama pegawai.<sup>2</sup>

Pengaruh kebijakan organisasi terhadap motivasi dokter dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, meliputi kesempatan untuk memberikan saran dan masukan sebelum pimpinan mengambil keputusan, keterlibatan dalam penyusunan program kerja, kesediaan pimpinan mendengarkan keluhan dan menindak lanjuti keluhan yang disampaikan, penyelesaian masalah dalam lingkungan kerja, pelaksanaan kebijakan pimpinan, perhatian pimpinan dalam hal pengembangan diri dan distribusi tanggung jawab dari pimpinan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa informan tetap diberikan kesempatan untuk menyampaikan keluhan yang dialami pegawai kepada pimpinannya meskipun terkadang tidak terealisasi. Pegawai juga tidak berpartisipasi

langsung dalam penyusunan program kerja, namun apabila pegawai menemukan masalah dalam melaksanakan tugasnya maka akan diadakan rapat dalam pengambilan keputusan. Pimpinan juga senantiasa memberikan dukungan terhadap pengembangan diri pegawainya dengan melakukan pelatihan-pelatihan dan pendidikan formal.

Perilaku atasan merupakan faktor yang penting dalam pencapaian motivasi kerja karyawan. Hubungan perilaku atasan dalam memberikan dorongan dan petunjuk dalam bekerja adalah faktor yang sangat penting dalam memberikan motivasi kerja karyawan. Yukl menyatakan bahwa bekerja tanpa adanya arahan akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak sesuai dengan apa yang diinginkan dan akan mengakibatkan menurunnya motivasi untuk bekerja.<sup>11</sup> Peningkatan motivasi ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi kegiatan organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Informan menganggap lingkungan kerjanya sudah aman dan nyaman dengan keterbatasan fasilitas sarana pelayanan kesehatan yang tersedia. Penerimaan dan kerjasama dengan rekan kerjanya telah berjalan dengan baik, begitu juga dengan penerimaan masyarakat, walaupun ada perbedaan budaya masyarakat setempat, sehingga dapat mengganggu dokter dalam melaksanakan tugas. Penghasilan yang diterima oleh dokter PNS di Kabupaten Kepulauan Sula telah mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari dan sesuai dengan beban kerjanya. Pembayaran gaji/insentif bagi pegawai telah berjalan dengan lancar, meskipun tidak tepat waktu. Pegawai juga tidak berpartisipasi langsung dalam program kerja.

Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sula sekiranya lebih memperhatikan aspek-aspek yang dapat meningkatkan motivasi kerja dokter PNS dengan menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan yang memadai seperti alat-alat kesehatan dan memberikan insentif lebih besar kepada dokter PNS yang bertugas di daerah sangat terpencil. Kepala dinas kesehatan dan direktur rumah sakit hendaknya melibatkan dokter PNS dalam menyusun rencana program dan memberikan perhatian berupa penghargaan bagi dokter, melakukan

pembayaran insentif dokter PNS tepat waktu, dan berdasarkan satu surat keputusan, sehingga tidak terjadi perbedaan insentif yang diterima oleh dokter PNS yang bertugas di dinas kesehatan dan di rumah sakit. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan penelitian mengenai motivasi kerja dokter dengan variabel berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Dinas Kesehatan Kabupaten Kepulauan Sula. Profil Kesehatan Kabupaten Kepulauan Sula. Kabupaten Kepulauan Sula: Dinas Kesehatan Kabupaten Kepulauan Sula; 2012.
2. Lubis E. Pengaruh Karakteristik Individu dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Dokter dalam Kelengkapan Pengisian Rekam Medis pasien Rawat Inap di Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) [Tesis]. Medan: Universitas Sumatera Utara; 2008.
3. Sota. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Surabaya: Airlangga University Press; 2003.
4. Kuan OW. The Effect of Marital Status of Working Women on Organizational Commitment and Work Stress [Tesis]. Penang: Universiti Sains Malaysia; 1994.
5. Bat ST. Effect of Organizational Environment and Personal Factors on Work Stress and Organizational Commitment [Tesis]. Penang: Universiti Sains Malaysia.; 1995.
6. Aun OE. Perceived Organizational Climate, Teachers Locus of Control and Burnout [Tesis]. Penang: Universiti Sains Malaysia; 1998.
7. Yahya R. Organizational Factors that Contribute to Teachers Stress [Tesis]. Penang: Universiti Sains Malaysia; 1998.
8. Widjaja AW. Administrasi Kepegawaian. Jakarta: Rajawali Pers; 2006.
9. Gibson JL, John MI, Donnely JH. Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses. Jakarta: Binarupa Aksara; 2010.
10. Hapsoro DE. Hubungan Kemampuan Pegawai dan Motivasi Pegawai Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai dalam Rangka Peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap. 2011. [akses 15 Maret 2013]. Available at : <http://eprints.undip.ac.id/7656/1/D2A002018DI->

MAS\_ESTU\_HAPSORO.pdf.

11. Yukl, G. Leadership in Organization. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall Inc; 2001.